

## ФАКТОРЫ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПОСТАВЩИКА ДЛЯ ИТ-ИНТЕГРАТОРА: КРИТЕРИИ ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРА НА РЫНКЕ СКЛАДСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

*Factors of Supplier Attractiveness for IT-integrator: Criteria for Choosing a Strategic Partner in the Warehouse Infrastructure Market*



**Бешанова Дарья Алексеевна,**

студентка, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский просп. 49

**Beshanova Daria Alexeevna,**

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

progress6046@yandex.ru



**Сунь Веньчжэн,**

студент, Финансовый университет при Правительстве РФ; г. Москва, Россия, Ленинградский просп. 49

**Sun Venchzhen,**

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

237296@edu.fa.ru



**Тарасов Дмитрий Эдуардович,**

заведующий лабораторией «Цифровые технологии в логистике», ст. преподаватель Кафедры логистики, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; г. Москва, Россия, Ленинградский пр-т, д. 49

**Tarasov Dmitry Eduardovich,**

Head of the Laboratory "Digital Technologies in Logistics," Senior Lecturer at the Department of Logistics, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

detarasov@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0002-6318-4068>

Актуальность исследования обусловлена кардинальной трансформацией российского рынка складской инфраструктуры на фоне импортозамещения, ухода западных вендоров и взрывного роста e-commerce, что требует от ИТ-интеграторов и поставщиков оборудования пересмотра подходов к партнёрству и маркетинговым стратегиям. Цель работы – выявление ключевых критериев выбора стратегического партнёра для разработчика WMS (система управления складом) на отечественном рынке стеллажных систем и разработка на этой основе маркетинговых стратегий, направленных на синергетическое объединение оборудования и программного обеспечения. Методология базируется на комплексном анализе вторичных данных, сравнительной критериальной оценке пяти российских производителей стеллажей, контент-анализе их бизнес-моделей и моделировании партнёрского выбора на примере компании AXELOT. Результаты показали, что наиболее привлекательным партнёром является производитель с собственным заводом, ориентацией на индивидуальные проекты и, что критически важно, отсутствием собственных WMS-решений, что исключает конфликт интересов и создаёт основу для совместного ценностного предложения «оборудование + ПО». Практическая значимость заключается в том, что предложенная методика позволяет ИТ-интеграторам минимизировать транзакционные и репутационные риски при формировании партнёрских портфелей, а поставщикам стеллажей – выявлять собственные точки роста и конкурентные преимущества. Кроме того, разработанные направления маркетинговой стратегии (переход от транзакций к долгосрочному партнёрству, позиционирование WMS как неотъемлемого компонента «умного» склада, совместные коммуникации и кросс-продажи) могут быть напрямую использованы для повышения эффективности взаимодействия на быстрорастущем рынке складской автоматизации.

**Ключевые слова:** складская инфраструктура; WMS; стеллажное оборудование; автоматизация; информационные технологии; конкурентные преимущества; логистика; стратегическое партнёрство; маркетинг; маркетинговая стратегия.

The relevance of the study is due to the fundamental transformation of the Russian warehouse infrastructure market against the backdrop of import substitution, the departure of Western vendors, and the explosive growth of e-commerce, which requires IT integrators and equipment suppliers to revise their approaches to partnerships and marketing strategies. The aim of the work is to identify the key criteria for selecting a strategic partner for a WMS (warehouse management system) developer in the domestic rack systems market and, on this basis, to develop marketing strategies aimed at the synergistic integration of equipment and software. The methodology is based on a comprehensive analysis of secondary data, a comparative criteria-based assessment of five Russian shelf manufacturers, a content analysis of their business models, and modeling of partnership selection using the AXELOT company as an example. The results showed that the most attractive partner is a manufacturer with its own factory, a focus on individual projects, and, critically important, the absence of its own WMS solutions, which eliminates conflicts of interest and creates the basis for a joint value proposition of "equipment + software". The practical significance lies in the fact that the proposed methodology enables IT integrators to minimize transactional and reputational risks when forming partner portfolios, and rack suppliers to identify their own growth points and competitive advantages. Furthermore, the developed marketing strategy directions (transitioning from transactions to long-term partnerships, positioning WMS as an integral component of a "smart" warehouse, joint communications and cross-sales) can be directly used to improve the efficiency of interaction in the rapidly growing warehouse automation market.

**Keywords:** warehouse infrastructure; WMS; racking equipment; automation; information technology; competitive advantages; logistics; strategic partnership; marketing; marketing strategy.

## Введение (Introduction)

Современная логистика переживает этап стремительной трансформации, драйвером которой выступает бурный рост интернет-торговли и усложнение цепочек поставок. В этих условиях склад рассматривается гораздо шире, чем место для временного хранения товарно-материальных ценностей. Сегодня склад является ключевым звеном цепи поставок, от эффективности которого зависит скорость обработки заказов, сохранность продукции и, как следствие, конкурентоспособность бизнеса.

Современной экономике свойственны такие тенденции, как политика импортозамещения и стремление к технологическому суверенитету. Особую актуальность в таких реалиях приобретает анализ отечественных производителей и поставщиков складского оборудования. За последние несколько лет изменилась структура спроса. Сегодня клиент предъявляет спрос на предоставление комплексных услуг по оснащению складов, включая проектирование, монтаж и последующее сервисное обслуживание. Параллельно с этим растет спрос на автоматизацию складских процессов, в частности, на внедрение систем управления складом (*WMS – Warehouse Management System*), которые позволяют достичь синергетического эффекта, объединяя оборудование и программное обеспечение в единый технологический комплекс [1]. Это создает предпосылки для стратегического партнерства между производителями стеллажей и разработчиками программных продуктов.

*Цель работы* – выявление ключевых критериев выбора стратегического партнера для разработчика *WMS* (система управления складом) на отечественном рынке стеллажных систем и разработка на этой основе маркетинговых стратегий, направленных на синергетическое объединение оборудования и программного обеспечения.

## Материалы и методы (Materials and methods)

Достижение поставленной цели обеспечивалось комплексным применением теоретических и эмпирических методов: анализ вторичных данных (отраслевых обзоров, статистических материалов) о темпах роста рынка, структуре предложения и спроса, а также финансовые показатели крупнейших отечественных вендоров *WMS*; сравнительный анализ; критериальная оценка; качественный контент-анализ (изучение описания бизнес-моделей, сервисных предложений, отраслевых кейсов и др.); моделирование выбора партнера; моделирование маркетинговой стратегии.

## Результаты и обсуждение (Results and discussions)

Проведенное исследование позволило выявить ключевые факторы, определяющие привлекательность поставщиков стеллажного оборудования для ИТ-интеграторов на российском рынке. В условиях импортозаме-

щения, роста *e-commerce* и технологической трансформации складской логистики стратегическое партнерство между разработчиками *WMS* и производителями складской инфраструктуры становится важным инструментом повышения конкурентоспособности и формирования комплексных предложений. Продавцы стеллажных систем смогут выявить точки роста и потенциальные или реальные конкурентные преимущества, использовать их в своей деятельности. В свою очередь ИТ-интеграторы смогут точнее проводить анализ продавцов оборудования, избежать ошибок и уменьшить риски от сотрудничества. Это может помочь в построении маркетинговой стратегии предприятий – увеличивать клиентскую базу, совершенствовать собственный продукт под изменяющиеся нужды клиента, расширять каналы сбыта.

### *Рынки стеллажного оборудования и WMS в России*

Современный рынок стеллажного оборудования предоставляет широкие возможности для формирования эффективной логистической инфраструктуры. Грамотный подход к выбору и интеграции стеллажных систем в единый технологический комплекс обеспечивает синергетический эффект, выражающийся в снижении операционных и капитальных затрат, увеличении пропускной способности склада и в итоге в повышении конкурентоспособности предприятия в условиях растущих требований к скорости и качеству логистического сервиса.

За последние три года российский рынок стеллажного оборудования пережил кардинальную трансформацию, вызванную уходом западных брендов и взрывным ростом онлайн-торговли. В 2023 году рынок столкнулся с последствиями ухода европейских производителей: цены на складское оборудование и на стеллажные рамы выросли, что вынудило компании экстренно перестраивать логистику и искать новых поставщиков, преимущественно в Китае и на внутреннем рынке. Уже в 2024 году российские производители, такие как «Промстеллаж», «Метстеллаж» и «Гиком» и др., нарастили мощности и заняли освободившиеся ниши: объем рынка новых стеллажных конструкций достиг 351 тыс. тонн, что в денежном выражении составило 72 млрд рублей, при этом основной спрос формировали маркетплейсы и логистические операторы, активно инвестировавшие в расширение складских площадей\*. В 2025 году рост спроса продолжился (в октябре прирост составил 18% в годовом выражении), а ключевыми трендами стали автоматизация складов и переход к технологичным решениям, включая внедрение роботизированных систем и стеллажей с повышенной грузоподъемностью\*\*. Так, за три года рынок прошел путь от дефицита и ценового шока до активного роста за счет внутренних ресурсов, полностью изменив структуру спроса и предложения в пользу локальных производителей и высокотехнологичного оборудования.

\* Обзор российского рынка стеллажного оборудования: итоги 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://logirus.ru/articles/obzory/rynok\\_stellazhnogo\\_oborudovaniya\\_2025.html](https://logirus.ru/articles/obzory/rynok_stellazhnogo_oborudovaniya_2025.html) (дата обращения: 18.03.2026).

\*\* Спрос на складское оборудование в РФ вырос на 18% на фоне развития e-com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/stellazhi-rynok-2025> (дата обращения: 18.03.2026).

Сегодня на рынке стеллажного оборудования в России можно выделить следующие тренды.

1. **Технологическая дифференциация.** Рынок перестал быть однородным, оборудование разделилось на сегменты по уровню сложности и функциональности. Производители переходят к созданию умных стеллажных систем с интегрированными цифровыми решениями. Речь идет о стеллажах, оснащенных датчиками (*IoT – Internet of Things*, интернет вещей), системами учета товара в реальном времени и возможностью интеграции с программными комплексами управления складом (*WMS*).
2. **Локализация производства.** На рынке происходит активное замещение импортного оборудования отечественным. Сегодня преобладающую часть рынка занимают российские производители, причем как профильные заводы, так и гиганты металлургической отрасли. Например, компания «Северсталь» в марте 2026 года запустила в Череповце собственное производство мезонинных стеллажей мощностью до 52 тысяч тонн продукции в год, взяв на себя полный цикл – от проектирования до монтажа<sup>3\*</sup>.
3. **Эволюция бизнес-моделей.** Производители становятся комплексными интеграторами и предлагают клиенту готовую инфраструктуру: от инжиниринга и 3D-проектирования до изготовления, монтажа и последующего сервисного обслуживания.
4. **Рост спроса на автоматизацию.** Крупные логистические компании и маркетплейсы требуют от складов скорости обработки заказов, которую невозможно достичь вручную. Рынок смещается от статичных стеллажей к автоматизированным системам хранения и комплектации [2]. В России активно внедряются *AS/RS* (автоматизированные стеллажные системы), радиощатлы, крановые системы и роботизированные лифты (*VLM – Vertical Lift Module*, вертикальный лифтовый модуль). По прогнозам, доля автоматизи-

рованных систем к 2026 году может вырасти на 40–60% по сравнению с 2024 годом<sup>4\*</sup>.

5. **Спрос на бывшее в употреблении оборудование.** На рынке сформировался и активно растет вторичный сегмент – спрос на качественное оборудование, бывшее в употреблении. Подобные стеллажи позволяют сократить капитальные расходы, а также время на производство и поставку оборудования.

Драйвером роста стало развитие *e-commerce* и маркетплейсов в частности. Именно они чаще всего предъявляют спрос на комплексное оснащение склада из-за большого объема операций. Системы *WMS* позволяют автоматизировать все зоны (приемки, хранения, отбора, комплектации, сборки и отгрузки) и все основные операции, осуществляемые на складе: оприходование продукции, её перемещение, размещение, отгрузка, кросс-докинг, инвентаризация и др.<sup>5\*</sup>

На российском рынке наблюдается тренд на увеличение спроса на *WMS (Warehouse Management System)* – программных продуктов автоматизации процессов на складе (приемка, хранение, учет, комплектация и т.д.) В 2024 году рост рынка оценивается в 5,2 млрд руб., однако системы *WMS* часто агрегированы в программные продукты *ERP*-системы (*Enterprise Resource Planning*), так что реальный объем рынка значительно больше [3]. 10 крупнейших компаний сектора (*AXELOT, LogistiX, EME, Solvo, СИТЕК Логистика, Ant Technologies, Топлог, Sevco, Consid, INTEKEY*) продемонстрировали средний рост выручки на 27% (табл. 1).

По экспертным оценкам, объем российского рынка *WMS* по итогам 2025 года оценивается на уровне около 8,8 млрд рублей – на 20–30% больше по сравнению с 2024 годом<sup>6\*</sup>.

Российские ИТ-интеграторы – разработчики *WMS* – заинтересованы в стратегическом партнерстве с отечественными продавцами складской инфраструктуры. Инвестиционные и партнерские соглашения с российскими

Таблица 1

Динамика выручки крупнейших российских вендоров систем управления складом за 2023–2024 гг.

Table 1. Dynamic of revenue (million rubles) of the biggest Russian vendors of WMS in 2023–2024

| Компания         | Выручка от реализации WMS на базе собственных продуктов в России за 2024, млн руб. | Выручка от реализации WMS на базе собственных продуктов в России за 2023, млн руб. | Рост 2024/2023, % | Кол-во складов, на которых в 2024 внедрены WMS собственной разработки | Общая площадь складов, на которых в 2024 внедрены WMS собственной разработки, тыс. м <sup>2</sup> |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AXELOT           | 981,9                                                                              | 788,1                                                                              | 25                | 117                                                                   | 1 607,5                                                                                           |
| LogistiX         | 520                                                                                | 383,4                                                                              | 36                | 32                                                                    | 300                                                                                               |
| EME              | 340                                                                                | 257                                                                                | 32                | 24                                                                    | 175,1                                                                                             |
| Solvo            | 330                                                                                | 324                                                                                | 2                 | 26                                                                    | 24,5                                                                                              |
| СИТЕК Логистика  | 241,069                                                                            | 241,074                                                                            | -0,002            | н/д                                                                   | н/д                                                                                               |
| Ant Technologies | 216                                                                                | н/д                                                                                | н/д               | 14                                                                    | 352,5                                                                                             |
| Sevco            | 197                                                                                | 80                                                                                 | 146               | 27                                                                    | 304                                                                                               |
| Топлог           | 186,3                                                                              | 152,4                                                                              | 22                | 20                                                                    | 220                                                                                               |
| Consid           | 150                                                                                | 144                                                                                | 4                 | н/д                                                                   | н/д                                                                                               |
| INTEKEY          | 76,6                                                                               | 51,2                                                                               | 50                | 25                                                                    | 524                                                                                               |

<sup>3\*</sup> Северсталь откроет производство складских стеллажей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://promia.ru/2026/03/10/severstal-otkroet-proizvodstvo-skladskih-stellajev/> (дата обращения: 18.03.2026).

<sup>4\*</sup> Прогноз на 2026 год для складской логистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://teletype.in/@kyrkagrim/R4LvsfUio4i> (дата обращения: 18.03.2026).

<sup>5\*</sup> Российский рынок WMS: точки роста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 14.02.2026).

<sup>6\*</sup> Доехать до цифры : технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/8587354> (дата обращения: 19.04.2026).

продавцами и производителями (часто компании являются производителями и продавцами одновременно) стеллажного оборудования позволят:

- 1) увеличить продажи программных продуктов за счет расширения клиентской базы;
- 2) повысить уровень сервиса, предлагая клиенту комплексный продукт (оборудование с соответствующим программным обеспечением);
- 3) укрепить курс на устойчивое развитие компании: работа с отечественными поставщиками и продавцами часто экономически выгоднее, чем с зарубежными агентами, за счет сокращения затрат на логистику, коммуникацию и меньшего количества юридических ограничений;
- 4) устойчивое развитие для государства: партнерские соглашения способствуют развитию национальной логистики и укреплению экономического суверенитета России.

Таким образом, ИТ-интеграторам выгодно партнерство с отечественными поставщиками стеллажного оборудования, и при выборе партнера они заинтересованы в определенных показателях его деятельности. Это имеет значение как для маркетинговой стратегии предприятия, так и для развития отечественной экономики.

#### *Выбор стратегического партнера на примере ООО «Акселот-Л»*

В качестве примера проведем моделирование процесса выбора стратегического партнера для ООО «Акселот-Л» (известная под торговой маркой «AXELOT»).

AXELOT на протяжении последних пяти лет является ведущей российской компанией по собственному производству WMS. Для сохранения лидирующих позиций необходимо расширять клиентскую базу, в том числе — посредством сотрудничества с продавцами стеллажного оборудования для складов. Следовательно, для AXELOT наибольший интерес представляет оборудование без установленного программного обеспечения.

С точки зрения рынка складского оборудования — партнерство с AXELOT позволит предлагать покупателю более совершенный продукт. Все больше компаний внедряет в складской учет *RFID*-технологии (*Radio Frequency Identification* — англ. Радиочастотная идентификация), которые интегрированы в WMS. Они позволяют оптимизировать складские процессы, сократить время на обработку грузов, упростить учет организации. Высокий уровень конкурентоспособности компаний определяется их способностью внедрять инновации. Поэтому предоставляя вместе с оборудованием WMS-систему от надежного производителя — лидера российского рынка — продавцы стеллажного оборудования будут иметь сильные конкурентные позиции. К тому же WMS интегрируется с программными продуктами других логистических процессов — *TMS* (*Transport Management System*), *ERP* (*Enterprise Resource Planning*), *MRP* (*Material Resource Planning*) и др., что позволяет автоматизировать полный логистический цикл [4].

Но многие продавцы стеллажного оборудования, принимая во внимание данные факторы, уже предлагают вместе с оборудованием собственные программные

продукты для автоматизации склада, либо уже заключили партнерские соглашения со сторонними производителями. Следовательно, необходимо выделить наиболее интересного для AXELOT продавца стеллажного оборудования, чтобы он либо не предлагал собственного или партнерского программного обеспечения, либо предлагал худший продукт, чем может предложить AXELOT.

Рынок стеллажного оборудования в России близок к монополистической конкуренции, компании занимают малые доли рынка. Для анализа будут взяты продавцы, представляющие различные сегменты рынка: ООО «Тракресурс-Регион», ООО «Фёрст Логистик», ООО «Промстеллаж», ООО «Город Стеллажей», ООО «Альянс Экспресс Сервис».

В качестве критериев оценки будем использовать: опыт на рынке, специализацию, наличие WMS в портфеле, ассортимент стеллажей, возможность индивидуального подхода, а также географию продаж.

1. ООО «Фёрст Логистик» (<https://1logistik.ru/company/>)

Данная компания является единственной из кандидатов, кто продает WMS-системы. С одной стороны, они понимают ценность автоматизации и их клиенты интересуются предложениями AXELOT. С другой стороны, их собственное (или партнерское) ПО является прямым конкурентом для AXELOT. Они предлагают комплексные решения, включая складскую технику (ричтраки, штабелеры), что делает их еще более привлекательными для клиента, но и еще более сильным конкурентом. Сайт компании развитый и удобный, с детальными калькуляторами, что говорит о высокой степени автоматизации продаж и клиентоориентированности. Сотрудничество с FIRST возможно, но оно будет сложным. Скорее всего, они стремятся продавать свои WMS или имеют эксклюзивного партнера. Договариваться о партнерстве, где AXELOT выступает как более мощное или специализированное решение для сложных проектов, которое они могут предлагать, когда их собственная WMS не подходит клиенту.

2. ООО «Промстеллаж» (<https://promstellage.ru>)

Собственное производство (завод в Московской области), что является ключевым преимуществом компании. Это гарантирует стабильность, контроль качества и гибкость в проектах. Специализация на комплексном оснащении складов под ключ (от проекта до монтажа) идеально соответствует модели партнерства с AXELOT: клиент приходит за стеллажами, а получает готовую складскую инфраструктуру, органичной частью которой становится WMS. В бизнес-модели компания ориентирована на индивидуальные проекты — клиенты уже настроены на решение сложных, нестандартных задач, что является идеальной средой для внедрения WMS. Также преимущества Промстеллаж — высокая репутация, опыт с 2008 года, собственный коллектив. Для AXELOT это перспективный партнер — нет конфликта интересов (т.к. отсутствует собственная WMS), целевая аудитория совпадает — клиенты, заинтересованные в качественной и эффективной складской инфраструктуре. Партнерство позволит AXELOT внедряться в проекты на ранней стадии, интегрируя WMS в общую концепцию склада.

3. ООО «Тракресурс-Регион» (<https://www.liftnet.ru/kontakty/>)

Преимуществом компании является большой опыт на рынке (более 30 лет) и клиентская база, включающая крупнейших ритейлеров. Основной профиль деятельности компании — складская техника, что дает прямой доступ к компаниям, активно инвестирующим в складскую инфраструктуру и логистику. Стеллажи для них — не основной, а сопутствующий бизнес. Вероятно, они могут порекомендовать стеллажи клиенту, но их экспертиза и фокус внимания будут смещены в сторону вилочных погрузчиков и штабелеров. Для AXELOT это интересный партнер для кросс-продаж. Можно обучить менеджеров «Тракресурс-Регион» базовому выявлению потребностей клиента в WMS. Однако глубокая интеграция в проекты по стеллажным системам будет затруднена из-за различия основной специализации. Партнерство с «Тракресурс-Регион» может быть полезным, но не заменит партнерства с профильным стеллажным интегратором.

4. ООО «Город Стеллажей» (<https://citystells.ru/company/index.php>) и ООО «Альянс Экспресс Сервис» (<https://a-e-service.ru/o-kompanii/>)

Данные компании будут рассмотрены вместе, т.к. ключевая их особенность — это региональные игроки. Обе компании имеют достаточный опыт (12 и 20+ лет соответственно) и предлагают полный комплекс услуг (продажа, монтаж), являются добросовестными игроками на рынке. Однако география их присутствия ограничена Москвой и Московской областью. У компаний нет явных уникальных преимуществ, которые выделяли бы их на фоне «Промстеллаж» (у которого есть свое производство) или «Тракресурс-Регион» (у которого есть

мощная клиентская база по технике). Они предлагают схожий набор услуг и товаров. Для AXELOT эти компании могут стать партнерами для работы в Московском регионе, если сотрудничество с «Промстеллаж» по каким-то причинам не будет масштабироваться или закрыто не все ниши. Однако на роль главного стратегического партнера они подходят меньше из-за меньшей дифференциации и масштаба.

Представим проведенный анализ в виде таблицы (табл. 2).

Согласно проведенному анализу, наиболее выгодным партнером является ООО «Промстеллаж». Компания подходит по производственным параметрам, а также имеет хорошую репутацию. Положительные отзывы касаются не только качества самих стеллажей, но и сервиса — компетентности менеджеров, соблюдения сроков, качества монтажа. Это говорит о зрелом и клиентоориентированном бизнесе, что является фундаментом для надежного партнерства.

На основе проведенного сравнительного анализа поставщиков стеллажного оборудования и выявления ООО «Промстеллаж» в качестве наиболее перспективного стратегического партнера, можно сформулировать базовые направления маркетинговой стратегии ИТ-интегратора в сегменте складской инфраструктуры. Ключевым элементом выступает переход от точечных транзакций к долгосрочному партнерству, интегрированному в процесс раннего проектирования складских комплексов. Для AXELOT это означает необходимость позиционирования собственной WMS не как дополнительного программного модуля, а как неотъемлемого компонента умной стеллажной системы, поставляемой совместно

Таблица 2

Анализ продавцов стеллажного оборудования с точки зрения привлекательности для AXELOT  
Table 2. Analysis of the sellers of the rackware from the point of attractiveness for AXELOT

| Критерий                                | ООО «Фёрст Логистик»                                                                                                          | ООО «Промстеллаж»                                                                                            | ООО «Тракресурс-Регион»                                                 | ООО «Город Стеллажей»                                                                                                | ООО «Альянс Экспресс Сервис»                                                      |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Присутствие на рынке                    | 23 года (с 2003)                                                                                                              | 18 лет (с 2008)                                                                                              | более 30 лет (с 1993)                                                   | 13 лет (с 2013)                                                                                                      | более 20 лет                                                                      |
| Специализация                           | Производитель и продавец стеллажей, складская техника, автоматизация (включая WMS)                                            | Производитель (собственный завод), комплексное оснащение складов                                             | Ведущий поставщик складской техники, стеллажи — одно из направлений     | Продавец стеллажей, монтаж                                                                                           | Комплексное оснащение складов (проектирование, производство, монтаж)              |
| Наличие WMS в портфеле                  | да                                                                                                                            | нет                                                                                                          | нет                                                                     | нет                                                                                                                  | нет                                                                               |
| Типовые решения / индивидуальный подход | Гибрид: есть витрины с типовыми товарами (вплоть до конкретных цен на модели Н1Т) и калькуляторы цены для настройки под заказ | Индивидуальный подход: есть витрины с примерами и базовыми ценами, но большинство позиций требуют запроса КП | Индивидуальный подход: требуется запрос КП                              | Гибрид: есть витрины с ценами на популярные типоразмеры, но сложные системы (гравитационные, консольные) — под заказ | Индивидуальный подход: большинство позиций требуют запроса КП                     |
| Ассортимент стеллажей                   | Очень широкий: фронтальные, набивные, гравитационные, мезонины, консольные, полочные, спец. решения типа Kardex               | Очень широкий: палетные, мезонины, консольные, полочные, архивные, кабельные, для шин, среднегрузовые и др.  | Широкий: палетные, набивные, мезонины, полочные, консольные, для кабеля | Широкий: палетные, полочные, мезонины, гравитационные, консольные, спец. стеллажи                                    | Широкий: фронтальные, полочные, мезонины, набивные, консольные, самонесущий склад |
| География                               | Федеральный масштаб, офисы в шести городах РФ и СНГ                                                                           | Московская область (производство)                                                                            | Москва                                                                  | Москва и Московская область                                                                                          | Москва                                                                            |

с ООО «Промстеллаж». В рамках такого подхода целесообразно формирование совместного ценностного предложения, ориентированного на клиентов, заинтересованных в комплексной автоматизации. Маркетинговая коммуникация в данном случае должна акцентировать синергетический эффект от объединения собственного производства стеллажей (гарантия качества, сроков, индивидуальной проработки) и лидирующего на российском рынке программного обеспечения для управления складом. Это создаст барьеры для конкурентов, не имеющих аналогичных партнерств.

Маркетинговая стратегия AXELOT должна учитывать выявленные в исследовании критические параметры отбора партнёров, в частности отсутствие у ООО «Промстеллаж» собственных или эксклюзивно продвигаемых WMS-решений. Можно выстроить дифференциацию на основе принципа открытой экосистемы. Так, в отличие от поставщиков, замыкающих клиента на собственном или ограниченно функциональном программном обеспечении (например, ООО «Фёрст Логистик»), AXELOT предлагает рынку специализированное, масштабируемое и технологически превосходящее решение, не вступая в прямой конфликт с бизнес-моделью партнёра. В практической плоскости это означает разработку совместных маркетинговых материалов (кейсов внедрения, технических брошюр, вебинаров), ориентированных на целевую аудиторию средних и крупных логистических операторов, а также маркетинговых, которые предъявляют повышенные требования к скорости обработки заказов и точности учёта. Целесообразно также внедрение совместной системы привлечения клиентов, при которой запрос клиента на расчёт стеллажной системы автоматически инициирует предложение по оптимизации процессов с помощью WMS. Это повысит вероятность кросс-продаж и снизит транзакционные издержки на привлечение новых заказчиков.

### Заключение (Conclusion)

Проведённое в рамках данного исследования комплексное изучение факторов привлекательности поставщиков складской инфраструктуры для ИТ-интеграторов позволило достичь поставленной цели и решить соответствующие задачи. На основе анализа отраслевых трендов, включая ускоренное импортозамещение, технологическую дифференциацию стеллажного оборудо-

вания и устойчивый рост российского рынка WMS (по итогам 2025 года оцениваемого в 8,8 млрд руб.), были выявлены и систематизированы ключевые критерии выбора стратегического партнёра для разработчика систем управления складом. К числу таких критериев отнесены: наличие собственного производства, отсутствие конкурирующих программных продуктов в портфеле поставщика, ориентация на комплексные индивидуальные проекты, высокая репутация и масштаб географии деятельности.

Реализация разработанной методики критериальной оценки на примере компании AXELOT и пяти отечественных продавцов стеллажного оборудования (ООО «Фёрст Логистик», ООО «Промстеллаж», ООО «Тракресурс-Регион», ООО «Город Стеллажей», ООО «Альянс Экспресс Сервис») позволила эмпирически подтвердить практическую применимость предложенного подхода. Установлено, что наиболее перспективным стратегическим партнёром для AXELOT выступает ООО «Промстеллаж», сочетающее собственное производство, ориентацию на комплексное оснащение складов «под ключ», многолетнюю отраслевую репутацию и, что критически важно, отсутствие собственных WMS-решений, что исключает прямой конфликт интересов. Данный вывод стал основой формирования базовых направлений маркетинговой стратегии ИТ-интегратора, предусматривающих переход от транзакционного взаимодействия к долгосрочному партнёрству, интегрированному на ранних стадиях проектирования складских комплексов, позиционирование WMS как неотъемлемого компонента умной стеллажной системы, а также формирование единого ценностного предложения для клиентов, заинтересованных в комплексной автоматизации.

Результаты исследования могут быть использованы ИТ-интеграторами для снижения транзакционных и репутационных рисков при формировании партнёрских портфелей, а поставщиками стеллажного оборудования — для выявления собственных точек роста и развития конкурентных преимуществ в условиях технологического суверенитета. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методики количественной оценки интеграционного потенциала партнёров (включая расчёт синергетического эффекта на проектах различной сложности), а также с анализом экономической эффективности реализованных совместных проектов.

### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Ковшов, А. И. Проблемы повышения эффективности работы производства, возникающие при внедрении WMS систем / А. И. Ковшов, А. Г. Исавнин // Всероссийская научно-практическая конференция студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых «XV КАМСКИЕ ЧТЕНИЯ»: Сборник докладов, Набережные Челны, 27 октября 2023 года. — Набережные Челны: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2024. — С. 307-308.
2. Гаваев, А. С. Эффект от внедрения WMS-системы / А. С. Гаваев, А. А. Усанов // Russian Economic Bulletin. — 2023. — Т. 6, № 1. — С. 266-270.
3. Ланковская, М. Практика использования цифровых технологий в складской логистике / М. Ланковская // Norwegian Journal of Development of the International Science. — 2020. — № 50-3. — С. 36-38.
4. Использование цифровых технологий в логистике / В. В. Негреева, А. А. Замятина, Д. К. Шпакович, А. Д. Шаронова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2020. — № 2. — С. 94-102. — DOI 10.17586/2310-1172-2020-13-2-94-102.

Поступила в редакцию / Received 25.06.2026  
После доработки / Revision 30.07.2026  
Принята к публикации / Accepted 14.08.2026